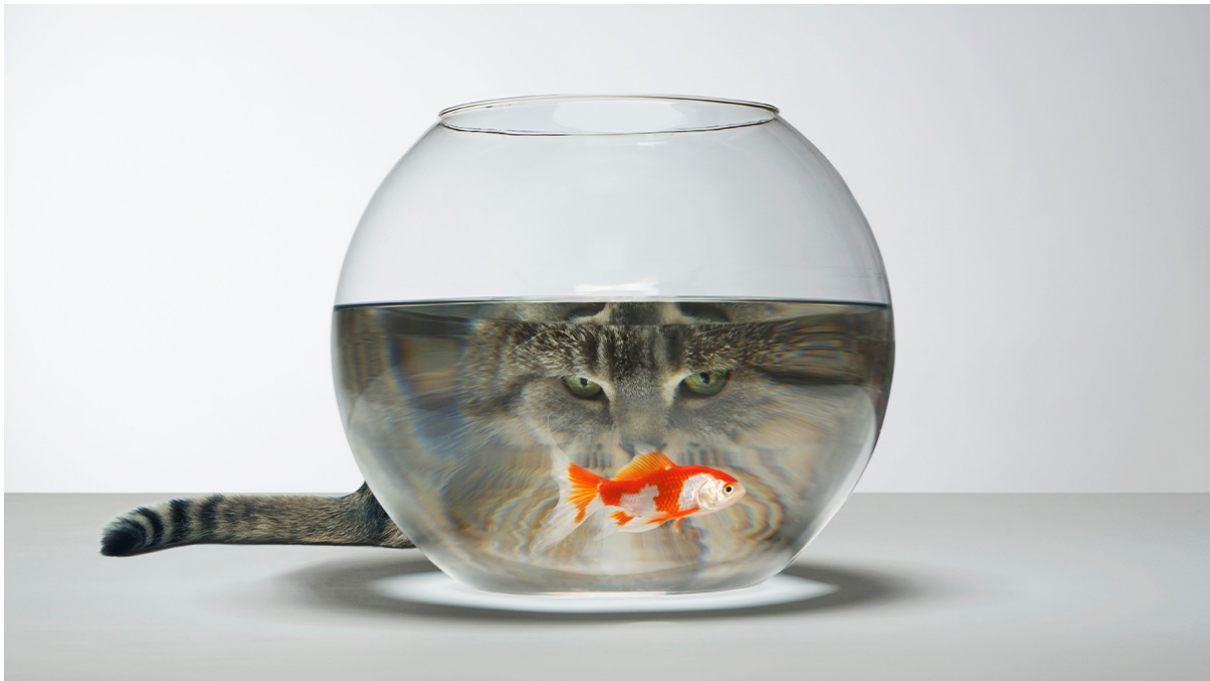


¿Qué es la seguridad psicológica?

por Amy Gallo

Febrero 15, 2023



Thomas Macpherson/Getty Images

Resumen. ¿Qué es exactamente la seguridad psicológica? Es un término que se usa mucho, pero que a menudo se malinterpreta. En este artículo, el autor responde a las siguientes preguntas con la colaboración de la profesora de la Escuela de Negocios de Harvard Amy Edmondson, que acuñó la frase «seguridad psicológica del equipo»: 1) ¿Qué es la seguridad psicológica? 2) ¿Por qué es importante la seguridad psicológica? 3) ¿Cómo ha evolucionado la idea? 4) ¿Cómo sabe si su equipo lo tiene? 5) ¿Cómo se crea la seguridad psicológica? 6) ¿Cuáles son los conceptos erróneos más comunes? [**cerrar**](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

A nadie le gusta dar malas noticias a su jefe. Pero eso es exactamente lo que tenía que hacer cuando un proyecto en el que había estado trabajando no daba los resultados que esperábamos. Yo había sido un gran defensor de que nuestro equipo asumiera la iniciativa y, personalmente, había invertido mucho tiempo en ello y había convencido a otros de que hicieran lo mismo.

Cuando me reuní con mi gerente para presentarle los datos, que mostraban que no habíamos recuperado nuestra inversión y que la iniciativa había tenido un desempeño peor de lo previsto, me puse nerviosa. Lo habría entendido si se hubiera sentido frustrada o incluso enfadada y hubiera esperado que al menos preguntara: «¿Qué ha pasado?» o «¿Cómo podríamos haberlo evitado?» (había preparado las respuestas para ambas preguntas).

En cambio, hizo una pregunta sencilla: *¿Qué ha aprendido?*

Ahora entiendo que lo que hacía era aumentar la seguridad psicológica. Entendió que el aprendizaje era clave; mi desempeño futuro (y el de su equipo) dependía de ello. La seguridad psicológica es un concepto fundamental para los equipos y las personas que los dirigen. También es un tema que hemos abordado bastante en HBR. Pero no todo el mundo lo sabe ni lo entiende del todo, así que me puse en contacto con Amy Edmondson, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard y autora de *La organización sin miedo*, quien acuñó la frase «seguridad psicológica del equipo» para refrescar esta importante

idea. Le pregunté de dónde se originó el término, cómo ha evolucionado y, por supuesto, cómo la gente puede pensar en fomentar la seguridad psicológica en sus propios equipos.

¿Qué es la seguridad psicológica?

Empecemos con una definición. La seguridad psicológica del equipo es la creencia compartida por los miembros de un equipo de que está bien correr riesgos, expresar sus ideas y preocupaciones, alzar la voz con preguntas y admitir los errores, todo ello sin miedo a las consecuencias negativas. Como dice Edmondson, «se siente el permiso para la franqueza».

Edmondson descubrió el concepto por primera vez cuando investigaba para su doctorado. Se había propuesto estudiar la relación entre la comisión de errores y el trabajo en equipo en los hospitales, con la esperanza de descubrir que los equipos más eficaces cometían menos errores. Pero lo que descubrió fue que los equipos que informaron de un mejor trabajo en equipo parecían sufrir más errores. Cuando investigó los datos, empezó a sospechar que los mejores equipos podrían estar más dispuestos a denunciar sus errores, porque se sentían seguros al hacerlo, y llevó a cabo una investigación de seguimiento para explorar esa hipótesis.

El «equipo» de la seguridad psicológica del equipo es importante. «Se trata de un fenómeno a nivel de grupo, que da forma a la conducta de aprendizaje del grupo y, a su vez, afecta al rendimiento del equipo y, por lo tanto, al de la organización», afirma. Como me explicó Edmondson, la sensación de seguridad y la voluntad de alzar la voz no es un rasgo individual, aunque es algo que se siente y experimenta a nivel individual; «es una propiedad emergente del grupo». De hecho, en la mayoría de los estudios, las personas que trabajan en estrecha colaboración tienen niveles de seguridad psicológica similares a los de otros equipos.

¿Por qué es importante la seguridad psicológica?

En primer lugar, la seguridad psicológica hace que los miembros del equipo se sientan más comprometidos y motivados, porque sienten que sus contribuciones son importantes y que son capaces de alzar la voz sin miedo a las represalias. En segundo lugar, puede llevar a una mejor toma de decisiones, ya que las personas se sienten más cómodas expresando sus opiniones e inquietudes, lo que a menudo lleva a que se escuche y considere una gama más diversa de perspectivas. En tercer lugar, puede fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continuos, ya que los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus errores y aprendiendo de ellos. (Esto es lo que hacía mi jefe en la historia inicial.)

Todos estos beneficios: el impacto en el rendimiento, la innovación, la creatividad del equipo, resiliencia y el aprendizaje: se ha demostrado en la investigación a lo largo de los años, sobre todo en La investigación original de Edmondson y en un estudio realizado en Google. Esa investigación, conocida como Proyecto Aristóteles, con el objetivo de entender los factores que afectaban a la eficacia de los equipos en Google. Utilizando más de 30 modelos estadísticos y cientos de variables, ese proyecto llegó a la conclusión de que *quién* estaba en un equipo importaba menos que *cómo* el equipo trabajó en conjunto. Y el factor más importante era la seguridad psicológica.

Investigaciones adicionales han demostrado las increíbles desventajas de no tener seguridad psicológica, incluidos los impactos negativos en bienestar de los empleados, incluidos el estrés, el agotamiento y la rotación, así como en el desempeño general de la organización.

¿Cómo ha evolucionado la idea?

Le pregunté a Edmondson cómo ha cambiado la idea en los 20 años transcurridos desde que empezó a escribir sobre ella. Los académicos han descubierto algunos matices importantes. Por ejemplo, señala que la seguridad psicológica parece importar más en los entornos de trabajo en los que los empleados deben usar su discreción. Como ella explica, «La relación entre la seguridad psicológica y el rendimiento es más fuerte en situaciones en las que los resultados o el trabajo no están prescritos, cuando se hace algo creativo, novedoso o realmente colaborativo». También ha escrito sobre cómo el trabajo híbrido requiere que los gerentes amplíen su forma de pensar sobre la seguridad psicológica.

Ella y otros también han estado analizando cómo la seguridad psicológica interactúa con la diversidad en los equipos. Nueva investigación de Edmondson y Henrik Bresman, profesor de comportamiento organizacional en el INSEAD, han demostrado que en los equipos con una alta seguridad psicológica, la diversidad de conocimientos se asocia positivamente con el rendimiento. Si bien su estudio es individual en una sola industria (desarrollo de fármacos), es una importante prueba de que «la seguridad psicológica puede ser la clave para cumplir la promesa de diversidad en los equipos».

¿Cómo sabe si su equipo lo tiene?

Probablemente esta sea la pregunta que se hagan muchos líderes. Edmondson ha desarrollado un sencillo cuestionario de 7 puntos para evaluar la percepción de la seguridad psicológica (si quiere realizar esta encuesta con su equipo, hay un instrumento en el que puede apuntarse para usarlo en Sitio web de Edmondson).

La forma en que las personas respondan a estas preguntas le dará una idea del grado en que se sienten psicológicamente seguras:

1. Si comete un error en este equipo, no es en su contra.
2. Los miembros de este equipo son capaces de plantear

problemas y temas difíciles.

3. La gente de este equipo a veces acepta a los demás por ser diferentes.
4. Es seguro correr riesgos en este equipo.
5. No es difícil pedir ayuda a otros miembros de este equipo.
6. Nadie de este equipo actuaría deliberadamente de una manera que socave mis esfuerzos.
7. Al trabajar con los miembros de este equipo, se valoran y utilizan mis habilidades y talentos únicos.

Sin embargo, Edmondson advierte que las puntuaciones no son definitivas; lo que importa es la variación. «Cualquiera que rellene una encuesta lo hace de una manera que está en relación con sus expectativas», afirma. «Por ejemplo, si digo: 'Sí, puedo pedir ayuda', lo hago en relación con lo que creo que 'debería' ser». Sugiere que los directivos utilicen los datos de la encuesta para reflexionar sobre la experiencia de su equipo y sentir curiosidad por saber qué podría cambiar para mejorar esa experiencia. Lo que lleva a otra pregunta crítica: ¿qué puede hacer para fomentar la seguridad psicológica?

¿Cómo se crea seguridad psicológica?

Edmondson se apresura a señalar que «es más magia que ciencia» y es importante que los directivos recuerden que se trata de «un clima que creamos conjuntamente, a veces de formas misteriosas».

Cualquiera que haya trabajado en un equipo marcado por el silencio y la incapacidad de alzar la voz sabe lo difícil que es revertirlo.

Mucho de lo que entra en crear un entorno psicológicamente seguro son buenas prácticas de gestión, cosas como establecer normas y expectativas claras así que hay una sensación de

previsibilidad y equidad; fomentar la comunicación abierta y escuchando activamente a los empleados; asegurándose los miembros del equipo se sienten apoyados; y mostrando aprecio y humildad cuando la gente alce la voz.

Hay algunas tácticas adicionales que Edmondson también señala.

Deje claro por qué las voces de los empleados son importantes.

Para la mayoría de las personas, se siente seguro contenerse y permanecer en silencio — por defecto se guardan sus ideas y opiniones para sí mismos. «Tiene que anular ese instinto preparando el escenario para que alcen la voz», afirma. Explique de manera clara y específica por qué necesita escuchar a ellos, por qué son importantes su punto de vista y sus opiniones y cómo afectarán a los resultados del trabajo.

Admita su propia falibilidad.

Si usted, como líder, puede reconocer y demostrar cómo ha aprendido de sus errores, se allana el camino para los demás. Es importante modelar el comportamiento que quiere ver en su equipo y normalizar la vulnerabilidad. Esto incluye cosas como ser respetuoso, estar abierto a los comentarios y estar dispuesto a correr riesgos.

Invite activamente a participar.

No asuma que la gente le diga lo que piensa o que entiende que usted quiere su opinión. «Solicítelo explícitamente», dice Edmondson. Ella sugiere hacer preguntas abiertas como: ¿Qué ve? ¿Qué opina al respecto? ¿Cuál es su postura con respecto a esta idea?

Responda de manera productiva.

Puede decirle a la gente que quiere su opinión o está bien cometer errores, pero no harán esas cosas si sienten que se les culpa o que los cierran. Edmondson sugiere que se pregunte: cuando la gente alza la voz con una idea descabellada o comentarios duros, ¿cómo responde usted? Sea «agradecido y con visión de futuro». Además, sustituya la culpa por curiosidad. Como escribe la autora y entrenadora Laura Delizonna: «Si los miembros del equipo sienten que se trata de culparlos por algo, se convierte en su tigre con dientes de sable... La alternativa a culpar es la curiosidad. Si cree que ya sabe lo que piensa la otra persona, entonces no está preparado para mantener una conversación. En cambio, adopte una mentalidad de aprendizaje, sabiendo que no tiene todos los datos».

¿Cuáles son los conceptos erróneos más comunes?

También le pregunté a Edmondson si había algún mito o concepto erróneo sobre la seguridad psicológica y señaló dos.

«Todo se trata de ser amable».

Edmondson afirma que crear un entorno psicológicamente seguro no se trata de ser «amable». De hecho, hay muchos lugares de trabajo educados que no tienen seguridad psicológica porque no hay franqueza y la gente se siente silenciada por la cortesía forzada. «Desafortunadamente, en el trabajo, lo agradable suele ser sinónimo de no ser sincero».

«Debe sentirse cómodo en un entorno psicológicamente seguro».


«Demasiadas personas piensan que se trata de sentirse cómodo todo el tiempo y que no puede decir nada que haga que otra persona se sienta incómoda o que esté violando la seguridad psicológica», afirma Edmondson. Eso simplemente no es cierto. Aprender, equivocarse y señalar los errores suele ser incómodo. Ser vulnerable parecerá arriesgado. La clave es correr riesgos en

un entorno seguro, sin consecuencias interpersonales negativas. «Cualquier cosa difícil de lograr requiere sentirse incómodo en el camino». Comparte la analogía de una gimnasta olímpica. En su entrenamiento, se esfuerza a sí misma y a su cuerpo; se arriesga, pero lo hace de manera que no se lesione. Edmondson nos recuerda: «La franqueza es dura, pero la falta de franqueza es peor».

...

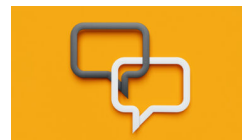
La simple respuesta de mi jefa cuando llegué a ella sintiéndome derrotada ha tenido un enorme impacto en mí. Esa única pregunta —*¿Qué ha aprendido?*— cambió la forma en que veo mis propios traspiés —con más compasión y comprensión— y la forma en que trato a los demás cuando se equivocan. Como demuestra mi experiencia, al hacer de la seguridad psicológica una prioridad, los líderes preparan sus equipos para el éxito ahora y en el futuro.

Amy Gallo is a contributing editor at Harvard Business Review, cohost of the *Women at Work* podcast, and the author of two books: *Getting Along: How to Work with Anyone (Even Difficult People)* and the *HBR Guide to Dealing with Conflict*. She writes and speaks about workplace dynamics. Watch her TEDx talk on conflict and follow her on LinkedIn.

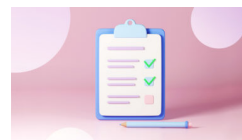
 @amyegallo

Recommended For You

38 Smart Questions to Ask in a Job Interview



10 Common Job Interview Questions and How to Answer Them



A Simple Way to Introduce Yourself



AUDIO

A Deeper Understanding of Creativity at Work

